



Économie rurale

Agricultures, alimentations, territoires

345 | Janvier-février 2015
345

FAITS ET CHIFFRES

La contractualisation dans le secteur aviculture chair

Contracts in the French poultry sector

Pascale Magdelaine, Guillaume Coutelet et Sabine Duvaleix-Tréguer



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/4573>

DOI : 10.4000/economierurale.4573

ISSN : 2105-2581

Éditeur

Société Française d'Économie Rurale (SFER)

Édition imprimée

Date de publication : 15 février 2015

Pagination : 73-86

ISSN : 0013-0559

Référence électronique

Pascale Magdelaine, Guillaume Coutelet et Sabine Duvaleix-Tréguer, « La contractualisation dans le secteur aviculture chair », *Économie rurale* [En ligne], 345 | Janvier-février 2015, mis en ligne le 15 février 2017, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/4573> ; DOI : 10.4000/economierurale.4573

La contractualisation dans le secteur aviculture chair

Pascale MAGDELAINE, Guillaume COUTELET • Service Économie de l'ITAVI, Paris
Sabine DUVALEIX-TRÉGUER • Agrocampus Ouest, UMR1302 SMART, Rennes

Le fonctionnement actuel des contrats dans le secteur avicole chair, en France, fait l'objet de questions de la part à la fois des éleveurs et des industriels. Depuis le début des années 2000, la filière perd en compétitivité globale et certains acteurs de la filière mettent en doute l'efficacité économique de l'organisation de la filière et des contrats impliquant les éleveurs. Une analyse a été menée sur le rôle des contrats avicoles et la façon dont ils répondent aux différents objectifs. Leur grande diversité illustre la pluralité des organisations de filière et des stratégies d'acteurs ainsi que la complexité des relations entre maillons. Cependant, l'étude a mis en évidence l'importance de la qualité des modes de coordination dans la compétitivité globale de la filière. Une seconde étude, conduite en 2013 dans cinq pays européens, complète ce panorama.

MOTS-CLÉS : *contrats, organisations de production, compétitivité de la filière*

Contracts in the French poultry sector

In France, both the poultry producers and the industry stakeholders raise questions about how contracts perform in the poultry meat sector. Since the beginning of the 2000s, the sector has been facing a loss in competitiveness and some stakeholders put in doubt the economic efficiency of both the French sector organization and the contracts between producers and their partners. The poultry contracts and the way they fulfill their various objectives is examined. The diversity of the contracts illustrates the variety of the organizational schemes, and the complexity of the stakeholders relationships. However, the study emphasizes how important the quality of the coordination scheme is for the competitiveness of the poultry sector. A second study, carried out in 2013 in five European countries, completes the French overview. (JEL: D23, L22, Q13)

KEYWORDS: *contracts, production organisations, supply chain competitiveness*

Sur les vingt dernières années, l'aviculture mondiale a affiché une forte croissance de la production et plus encore du commerce international. L'Union européenne a cependant peu bénéficié de cette dynamique, avec une croissance modérée de la production et un recul de sa part de marché au plan mondial. La dynamique de la filière française est encore plus faible, la production restant stable sur la période. Après une croissance modérée dans les années 1990, la France a en effet enregistré, sur la dernière décennie, un déclin significatif en grande partie lié à la perte de marchés à l'exportation et à une progression constante de ses importations.

La filière française souffre en effet d'un handicap de compétitivité vis-à-vis non

seulement des pays tiers, mais aussi des pays européens. L'environnement réglementaire défavorable (fiscalité, coût du travail, interprétation plus contraignante en France de la réglementation environnementale ou sanitaire européenne) est un premier facteur explicatif. Le second relève de la structure et de l'organisation des filières et des stratégies d'acteurs (Renault *et al.*, 2011)¹. Cependant peu de travaux s'intéressent à l'organisation des filières, et tout particulièrement à la coordination

1. Renault C., Rieu M., Roussillon M. A., Magdelaine P. (2011). *Analyse de la compétitivité des filières des viandes blanches françaises dans le contexte européen*. AND IFIP ITAVI pour FranceAgriMer avril 2011.

des maillons de l'amont des filières agro-industrielles.

Parmi les facteurs organisationnels, le fonctionnement actuel des contrats de production (entre les éleveurs et les organisations de production ou OP²), qui régissent une grande partie de la production de viande de volaille en France et les modes de coordination entre les OP et leurs fournisseurs et clients industriels (covoies, fabricants d'aliment du bétail et abattoirs), sont donc questionnés.

Trois types de questions peuvent être identifiés : les contrats avicoles actuels respectent-ils les règles fixées à l'origine pour garantir un revenu minimum aux éleveurs, sont-ils efficaces pour optimiser les performances techniques et la compétitivité prix de l'ensemble de la filière et enfin, en période de forte hausse des prix des matières premières et de forte variabilité de ces prix, assurent-ils un juste partage de ce risque prix entre les différentes parties ?

Dans ce contexte, l'ITAVI a mené en 2012, avec le soutien de FranceAgriMer, une étude des modes de coordination existant entre les différents maillons de la filière (fabricants d'aliment, covoies, organisations de production et abattoirs), avec un focus particulier sur les contrats impliquant les éleveurs³. L'objectif de ce travail était double : analyser les systèmes de relations actuels pour les différents acteurs impliqués et pour la filière dans son ensemble et identifier des leviers susceptibles de favoriser la performance globale de la filière. Vingt-cinq entretiens ont été réalisés en face-à-face avec des représentants

d'éleveurs ou d'organisations de production répartis sur toute la France et correspondant à 9,7 millions de m² de bâtiment (soit environ deux tiers de la capacité de production nationale), et douze entretiens avec des acteurs appartenant aux maillons industriels d'amont et d'aval ou avec des experts (chambres d'agriculture, Coop de France, syndicats). Ces entretiens ont permis de couvrir une large diversité de contrats et de saisir différents modes d'organisation de filières (schéma coopératif, intégration) dans les différentes régions de production. Dans le prolongement de ce travail, une analyse des structures et de l'organisation de cinq filières volailles de chair européennes (Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Pays-Bas et Belgique) a été conduite en 2013 pour approfondir le sujet.

Après une présentation de la filière française, de ses acteurs et de son organisation, cet article décrit, en France, les différents types de contrats impliquant les éleveurs et en propose une typologie, puis analyse leurs fonctions. En conclusion, après un rapide comparatif avec les schémas organisationnels des filières concurrentes du Nord de l'Europe, différentes pistes d'évolution sont suggérées dans un objectif d'amélioration de la performance globale de la filière française.

La filière volaille de chair française

1. Acteurs et organisation de la filière avicole française

La France demeure le premier producteur européen de volaille de chair, avec 1,84 MT sur les 12,15 MT produites en 2012 dans l'UE-27. Cependant, la production a diminué de 3 % par an en moyenne de 2000 à 2012, alors que celle des autres pays membres s'est maintenue ou développée sur la même période.

La France compte environ 12 300 producteurs de volaille de chair, dont

2. L'organisation de production se définit par sa fonction de gestion des plannings dans les élevages. L'OP suppose une reconnaissance liée à des critères définis par la circulaire DGPAAT du 01/02/12. L'éleveur doit être propriétaire de ses animaux.

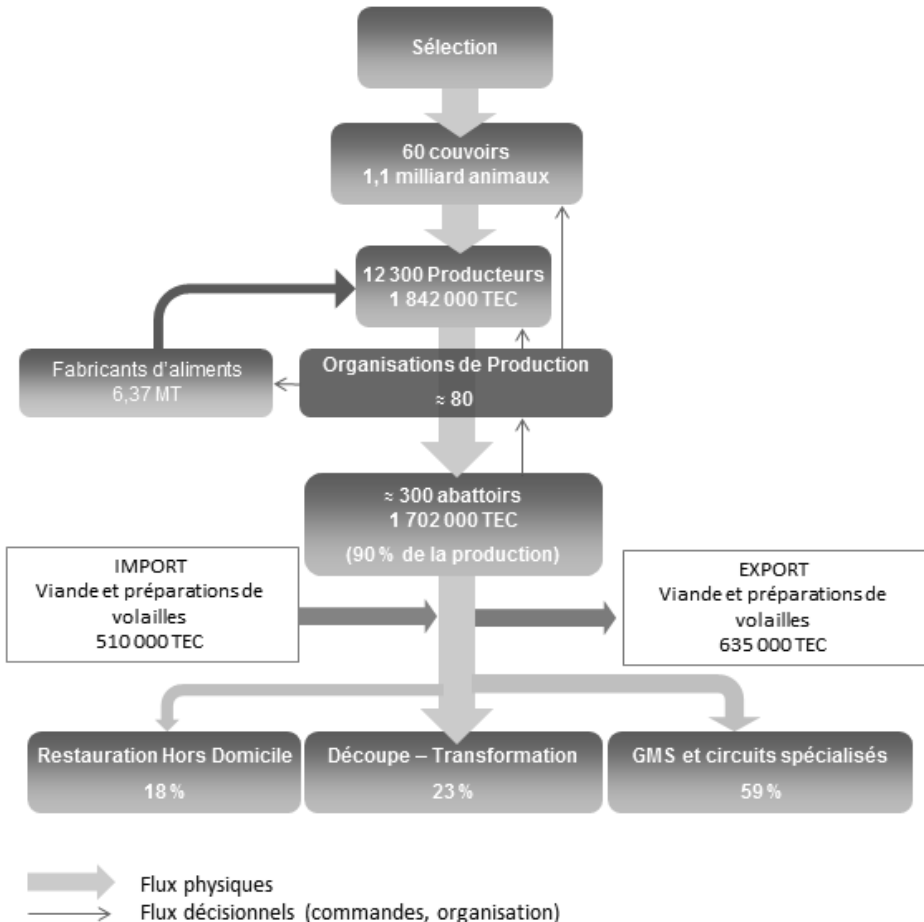
3. Magdelaine P., Coutelet G., Riffard C. (2012). *Les contrats en aviculture*. ITAVI pour FranceAgriMer, 59 p.

8 880 élevages de poulet (Recensement Agricole de 2010). Les ateliers avicoles français, avec une capacité moyenne de 16 000 poulets, ont une taille limitée par rapport à ceux des autres grands producteurs européens. Les ateliers belges et espagnols hébergent en moyenne 30 000 animaux, les allemands 60 000 et les britanniques plus de 90 000 (Recensement Agricole, 2010). En effet, la filière française présente la particularité d'avoir une production sous signes de qualité et d'origine qui compte pour 25 % des volumes produits en France et concerne

environ 50 % des exploitations, et qui impose des tailles d'élevages réduites. La taille moyenne des ateliers standards est comparable à celle de l'Espagne et de la Belgique, mais demeure très inférieure à celle des ateliers britanniques, allemands ou néerlandais.

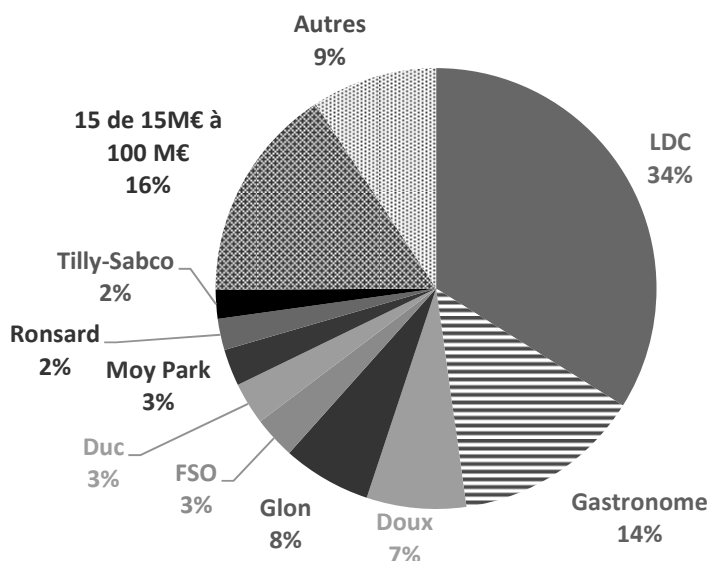
Si on assiste à une diminution progressive du nombre d'élevages (- 5,7 % entre 2000 et 2010) et à une augmentation de la taille moyenne des ateliers (+ 20,7 % en capacité entre 2000 et 2010), cette dynamique est cependant moins marquée que dans d'autres pays européens (Magdelaine

Figure 1. Schéma de la filière avicole française en 2012



Source : ITAVI d'après SSP, Douanes, SNIA, Coop. de France NA, FranceAgriMer et ses propres enquêtes.

Figure 2. Concentration sectorielle en 2012



Source : AND International.

et al., 2013)⁴. Outre les originalités du système contractuel qui seront détaillées (cf. *infra*), une seconde raison explique ce maintien de nombreuses exploitations : Les élevages avicoles français sont faiblement spécialisés. Par ailleurs, les bâtiments sont souvent amortis et le renouvellement du parc de bâtiment est faible.

La concentration de l'abattage et la transformation industrielle est forte. Les cinq premières entreprises d'abattage et de transformation représentent à elles seules près de 65 % du chiffre d'affaires total de ce maillon (figure 2). L'industrie de la volaille réalisait un chiffre d'affaires HT de 6 937 millions d'euros et employait 27 450 personnes au 31 décembre 2011. L'industrie de l'abattage de volaille affiche un taux moyen de rentabilité faible (résultat net de 1 % du chiffre d'affaires en 2011)

comparé à celui des industries agroalimentaires (2,2 % en 2011), mais proche de l'industrie des viandes de boucherie (0,7 %) (INSEE-ESANE). Certaines entreprises ont choisi l'intégration verticale de l'ensemble des maillons de la filière (accoupage, fabrication d'aliment, abattage-transformation à l'exception de la sélection et de la production) comme Doux, Gastronomome, DUC. D'autres comme le groupe leader, LDC, intégraient peu l'amont jusque récemment.

2. Les relations entre maillons de la filière en France

Importance et rôle des contrats en aviculture

Dans les années après-guerre, l'aviculture s'est développée dans des régions comme la Bretagne ou la Vendée, car elles disposaient d'une grande réserve en main-d'œuvre agricole disponible sur des structures foncières de petite taille associée à une population pionnière. La contractualisation entre les producteurs, avec de faibles moyens financiers, et leurs partenaires

4. Magdelaine P., Coutelet G., Chenut R. (2013). *Structures et organisation des filières volailles de chair en Europe*. Analyse comparée des filières allemande, britannique, espagnole, néerlandaise et belge.

industriels a permis une rationalisation des systèmes de production, sécurisant ainsi les investissements des éleveurs vis-à-vis des banques. Les contrats de production se sont par conséquent largement développés. L'éleveur reste propriétaire de ses bâtiments, mais les intrants (aliment et poussins) sont fournis par l'intégrateur qui encadre également plus ou moins strictement les choix techniques de l'éleveur. Par la suite, dans les années 1960-1970, la contractualisation s'est poursuivie en raison du développement de la demande, tant domestique qu'à l'exportation qui a renforcé la nécessité pour les opérateurs industriels de sécuriser leurs approvisionnements.

Plusieurs raisons expliquent aujourd'hui la large place faite aux contrats de production en aviculture. Tout d'abord, les cycles de production sont courts, ce qui offre une grande souplesse d'adaptation dans les volumes produits, mais nécessite un effort de coordination important pour s'ajuster à la demande. Ensuite, les investissements réalisés sont lourds en regard des niveaux de marge faibles, nécessitant une maîtrise des risques de marché. De plus, les entreprises industrielles peuvent définir et maîtriser une grande variété de critères qualitatifs *via* les cahiers des charges adossés aux contrats.

Une originalité française

Le rôle central des organisations de production

La filière française s'est fortement organisée, depuis sa création, autour d'organisations de production (OP) dont nous détaillerons le rôle (*cf. infra*). Celles-ci, de statut coopératif ou non, ont pour objectif de coordonner l'action des différents maillons pour répondre aux besoins de marchés diversifiés (domestiques comme à l'export) dans un contexte de soutien limité à la production par les pouvoirs publics européens. Elles traduisent les attentes quantitatives et qualitatives du marché, exprimées par

leurs clients abattoirs en termes d'objectifs de production (nombre, calibres, qualité, respect d'exigences spécifiques). Elles mettent également en œuvre des stratégies d'approvisionnement en intrants, de planification de la production, d'incitation à la performance. Elles ont ainsi un rôle central de coordination et de construction de la performance globale de la filière.

Relations des OP françaises avec les fournisseurs d'aliment et de génétique

Une très large majorité des organisations de production fabrique elle-même l'aliment ou est liée par des relations financières fortes à un fabricant. Le pilotage de l'usine est un levier essentiel en production standard où le coût alimentaire représente environ 60 % du coût de production du poulet vif. De plus, la stratégie alimentaire, élaborée en fonction d'objectifs de poids vif à un âge donné, de rendements abattage ou découpe, est un élément clé dans l'expression optimale du potentiel génétique des animaux. Une organisation de production maîtrisant totalement son approvisionnement en aliment contrôle donc les leviers lui permettant d'optimiser son coût de production de vif et de viande. En intégration verticale, le partage d'information est l'élément critique. Dans ce cas, l'incitation à la production d'aliment de « qualité » dépend de la capacité des différents maillons à établir un dialogue technique efficace. Lorsque l'OP est indépendante de son client aval, l'incitation à fournir aux éleveurs des intrants de « qualité » est liée à la capacité du marché à rémunérer correctement les efforts fournis par l'amont.

Les animaux élevés en France proviennent de couvoirs possédant des ateliers de multiplication ou étant en contrat avec eux. Le secteur de l'accoupage est rarement lié de façon exclusive à une organisation de production, ce qui empêche l'alignement des objectifs entre les accoueurs et les OP. Les accoueurs rencontrés

témoignent de choix techniques et alimentaires des organisations de production qui ne permettent pas toujours d'exprimer pleinement le potentiel génétique des animaux, et une absence d'engagements fermes sur les volumes de la part des organisations de production.

Relations des OP avec l'aval

Les relations entre les organisations de production et leurs clients aval ne font que très rarement l'objet de contrats formalisés et écrits en production standard comme pour les volailles sous signe de qualité. Cependant des outils de partage de l'information existent. Les OP qui ne sont pas intégrées verticalement établissent leur planning de production sur la base d'un prévisionnel annuel de volumes hebdomadaires qui est actualisé chaque semaine par les commandes fermes des abattoirs. Les abattoirs définissent alors le nombre de volailles, un calibre et parfois une couleur. En revanche, les modalités de fixation du prix du vif, celles de la négociation et la périodicité de cette dernière sont variables. Le prix du vif, négocié entre l'organisation de production et l'abattoir, n'est le plus souvent pas différencié sur des critères qualitatifs tels que le choix des souches et les rendements. Ainsi, beaucoup d'OP vendent aujourd'hui du vif à un prix ne prenant pas en compte leurs efforts sur les caractéristiques qualitatives des volailles produites.

Dans les filières intégrées, ou dans les cas où il existe un partenariat fort entre

l'organisation de production et l'abattoir, le prix de vente intègre des éléments d'évolution du coût de production du poulet vif.

Description et analyse comparée des contrats avicoles en France

1. Contrat de production, intégration et contrats coopératifs

Les entretiens réalisés avec les responsables professionnels et/ou directeurs d'une trentaine d'organisations de production ont permis de mettre en évidence deux critères fondamentaux pour caractériser les contrats : la propriété des animaux (les animaux appartiennent soit à l'éleveur soit à l'OP) et la détention ou non, par l'éleveur, de parts sociales dans l'OP.

Ces deux critères permettent de caractériser quatre grands types de contrats (présentés dans le *tableau 1*). On distingue ainsi :

- *le contrat d'intégration*. Homologué dans le Décret du 1^{er} mars 1988, il implique que l'entreprise, maître d'œuvre de la production, se substitue au producteur agricole dans ses prérogatives de chef d'entreprise et supporte en contrepartie les charges imposées et le risque du marché.
- *le contrat coopératif* « *Exploitation en commun* ». Il ressemble en tout point au contrat d'intégration, mais le producteur a le statut d'associé-coopérateur et n'est donc pas, sur le plan juridique, « dépendant économiquement » de la structure.

Tableau 1. Classification des types de contrats en aviculture

	OP sans parts sociales éleveur	OP avec parts sociales éleveur
Éleveur propriétaire des animaux	Contrat de production hors intégration avec une entreprise NC ⁵	Contrat coopératif « classique » (type 1)
OP propriétaire des animaux	Contrat d'intégration	Contrat coopératif de « Exploitation en commun » (type 2)

Source : les auteurs.

5. NC : non coopérative.

- *le contrat coopératif classique*. Contrairement aux deux précédents, il n'implique pas, pour l'éleveur, la perte de propriété de ses animaux.
- *le contrat de production avec une entreprise non coopérative hors intégration*, où l'éleveur est propriétaire de ses animaux, mais ne choisit pas ses fournisseurs d'intrants.

2. Modalités de calcul de la rémunération éleveur

Comme l'OP fournit le poussin et l'aliment, la rémunération versée à l'éleveur couvre ses autres charges opérationnelles (eau, gaz, électricité, frais vétérinaires...), les charges fixes de l'élevage (amortissement, frais financiers, main-d'œuvre salariée) et le travail de l'éleveur. Cette rémunération qui est couramment appelée Marge Poussin Aliment est négociée entre les éleveurs et leur OP.

Selon les contrats, deux types de méthodes de calcul du prix de reprise du vif existent : le contrat « 3 points » et le paiement à la grille qui n'existe qu'en intégration. À ces mécanismes s'ajoutent toujours des systèmes de bonus-malus, variables selon les OP.

Contrat « 3 points »

Dans ce système, le niveau de rémunération du vif dépend directement du prix de reprise, du prix d'aliment, du prix de poussin, ainsi que des performances techniques du lot sorti par l'éleveur (poids vendu, IC⁶, productivité...). Les prix de l'aliment, du poussin et de reprise varient plus ou moins régulièrement en fonction du mode d'actualisation choisi par l'OP (cf. paragraphe suivant).

Paiement à la grille

Le niveau de rémunération du vif dépend de l'intéressement de base qui est fixé dans

le contrat. Il s'agit d'un prix pour un poids donné ou d'une fourchette de poids, et un indice de consommation (IC) théorique donné. Cet intéressement de base est majoré ou minoré par :

- l'incidence Poussin qui tient compte des performances techniques de l'éleveur comme la mortalité des animaux en élevage,
- l'incidence Aliment où l'IC de l'éleveur est comparé à un IC de référence fixé dans le contrat. Un IC faible témoigne d'une bonne performance technique de l'éleveur puisqu'une plus faible quantité d'aliments sera consommée pour produire 1 kg de volaille vivante.

Dans ce système, les performances techniques collectives ne sont prises en compte que lorsque les valeurs de l'intéressement de base ou des incidences Poussin et Aliment sont revues, ce qui implique une modification du contrat qui est, dans les faits, peu fréquente.

L'éleveur peut éventuellement bénéficier d'une marge garantie. Cet objectif de rémunération ne s'applique en général qu'aux 66 % meilleurs lots. Elle est appliquée soit *ex-ante* via une indexation du prix sur les performances collectives, soit *ex-post* via un complément de prix versé si la marge objectif n'est pas atteinte collectivement pour les 66 % meilleurs lots.

Ainsi, le prix d'achat du vif ne dépend plus uniquement des performances individuelles de l'éleveur, mais aussi des performances techniques moyennes observées pour un ensemble de lots mis en place dans une unité de temps donné (15 jours, 4 semaines...). Pour les éleveurs, cette pondération permet de diminuer le risque commun d'élevage (événement climatique défavorable, épisode infectieux...), alors supporté par l'organisation de production, et pondère les impacts de variation de la qualité des intrants.

Lorsque le prix de reprise est indexé sur les performances collectives, la

6. IC = Indice de consommation : quantité d'aliment consommée (kg) pour produire 1 kg de volaille vivante.

rémunération de l'éleveur dépend de sa performance individuelle par rapport à la performance collective. À la mise en place du lot, l'éleveur ne connaît pas exactement le montant de sa rémunération finale. Les éleveurs sont donc placés en concurrence : si la marge collective des 66 % meilleurs lots est constante, la marge individuelle des éleveurs les plus performants est supérieure à cette moyenne, et inversement pour les moins performants. Ce système de tournois concerne en France deux organisations de production coopératives et une organisation non coopérative, qui représentent environ 10 % de l'échantillon enquêté en termes d'éleveurs et de surfaces de bâtiments.

Les organisations de production adoptent un système de bonus ou malus visant à favoriser les éleveurs les plus impliqués dans l'activité avicole, indépendamment de leurs résultats techniques. De manière générale, les bonus (ou malus) répondent à tout ou partie des objectifs suivants :

- inciter l'éleveur à être flexible : pour garantir un approvisionnement régulier de leurs outils ou de leurs clients, certaines OP appliquent un bonus sur les lots produits dans les périodes critiques comme l'été pour la production de poulets de chair ou l'hiver pour la production de dindes ;
- promouvoir une charte de qualité ou un cahier des charges spécifique (charte sanitaire, respect de critères liés au bien-être animal...) ;
- assurer une bonne circulation de l'information entre l'éleveur et l'OP ;
- inciter à la construction ou à la modernisation des bâtiments.

La comparaison des contrats entre eux doit intégrer les différentes clauses de bonus/malus d'une part, et les valeurs des paramètres de référence comme l'IC, le taux de mortalité et les « prix contractuels »,

d'autre part. En effet, un prix contractuel d'aliment inférieur à la valeur réelle du marché ou du prix de revient de l'aliment, tend à lisser les résultats de revenus entre bons et mauvais éleveurs, car l'OP supporte dans ce cas une part des mauvais résultats de l'éleveur. À l'inverse, un prix contractuel d'aliment très élevé favorise les meilleurs éleveurs, c'est-à-dire ceux qui obtiennent le plus faible IC. Enfin, un prix d'aliment doit faire référence à une qualité d'aliment précise, les OP ayant la possibilité de jouer sur cette dernière sans modifier le prix contractuel.

3. Mode d'actualisation des prix dans le contrat

Les contrats se distinguent ensuite selon le mode d'actualisation des prix (aliment, poussin, reprise) utilisés pour calculer la rémunération de l'éleveur. Deux mécanismes d'actualisation sont utilisés : l'indexation et la négociation.

- *L'indexation* consiste en une réévaluation automatique des prix en fonction de l'évolution de différents indicateurs comme le prix de revient interne de l'aliment ou les indices ITAVI⁷ pour le prix des intrants ou la cotation du poulet vif liée à la cotation belge du marché de Deinze pour les OP du Nord de la France ou encore sur les performances collectives moyennes des éleveurs de l'OP. Dans ce dernier cas, le prix n'est pas défini à la mise en place du lot, mais les modalités de calcul sont connues.
- À l'inverse, *la négociation* implique une révision au coup par coup des prix, avec des fréquences très variables en fonction des organisations de production. Les représentants des éleveurs ont un pouvoir

7. L'indice ITAVI « poulet » est publié mensuellement. Il permet de suivre l'évolution du coût matière première d'une formule optimisée pour un aliment poulet de chair. La base 100 est la valeur du coût MP de la formule en janvier 2006.

de négociation qui varie selon les structures, de la simple consultation à la véritable recherche d'un compromis. Les négociations s'appuient généralement sur des indicateurs objectifs et parfois sur un bilan technique partagé⁸.

Dans ce cas, l'éleveur connaît, dès la mise en place du lot, les prix d'intrants et de reprise de ses animaux.

4. Typologie des contrats

En croisant la première classification des contrats et le mode d'actualisation des prix (indexation ou négociation), une typologie a été construite et l'importance de chaque type de contrat a été déterminée en regard du nombre d'éleveurs concernés et de la part de la production concernée (*tableau 2*). Les contrats coopératifs sont les plus représentés en volailles de chair (59 % des éleveurs, 56 % des surfaces enquêtées) et l'actualisation se fait le plus souvent par négociation (74 % des éleveurs et 80 % des surfaces enquêtées).

Les réponses des contrats à leurs différentes fonctions

Trois grandes fonctions du contrat sont identifiées : assurance contre les risques (risques communs d'élevage, de marché et de prix), incitation à la performance des agents et coordination entre les parties (Lavergne, 2003)⁹. Les différents types de contrats étudiés répondent diversement à ces trois fonctions.

1. Réponse à la fonction d'assurance

Assurance pour l'éleveur d'une rémunération

Le contrat garantit à l'éleveur une assurance de débouché, et ce indépendamment des conditions de marché. Le risque de marché est donc assuré par l'entreprise. Le niveau de la rémunération de l'éleveur, en revanche, sera plus ou moins garanti induisant une exposition au risque prix différente pour les éleveurs. Les contrats les plus risqués sont ceux qui indexent le prix de reprise sur une cotation du vif. Ceux

Tableau 2. Typologie des contrats en production de volailles de chair

Type de contrat	Mode d'actualisation des prix	Éleveur	Surface
Contrat de production hors intégration avec une entreprise non coopérative	Indexation sur la cotation du vif	7 %	5 %
	Négociation	4 %	5 %
Contrat coopératif « classique » (type 1)	Indexation sur les prix d'intrants	8 %	5 %
	Indexation sur les perf. collectives	9 %	8 %
	Négociation	33 %	32 %
Contrat coopératif « exploitation en commun » (type 2)	Négociation	9 %	11 %
Contrat d'intégration	Indexation sur les performances collectives	2 %	3 %
	Négociation	28 %	32 %

Source : enquête auprès d'organisations de production représentant 9,7 millions de m², soit plus des 2/3 de la capacité de production nationale.

8. Le bilan technique permet d'établir, de façon transparente entre éleveurs et OP, les résultats techniques et économiques moyens des éleveurs de l'organisation. Il est fréquent que les négociations formalisées s'appuient sur un bilan technique partagé, c'est-à-dire sur les performances techniques d'un collectif d'éleveurs (soit les 66 % meilleurs lots, soit l'ensemble des lots produits).

9. Lavergne P. (2003). Les contrats dans l'aviculture : quels apports de l'Économie ? *Cinquièmes Journées de la Recherche Avicole*, Tours, 26-27 mars, pp. 15-18.

qui mettent en jeu une négociation répartissent le risque de prix entre les acteurs. Les contrats qui présentent l'exposition au risque prix la plus faible sont les contrats dans lesquels les prix (aliment, poussin, reprise) sont indexés sur les variations de prix d'intrants, l'éleveur bénéficiant alors d'une marge stable, ou ceux qui prévoient une garantie de marges. Dans ce dernier cas, l'OP assume le risque de marché, mais également le risque commun d'élevage : si un aléa climatique ou sanitaire affecte tous les éleveurs, c'est l'OP qui supportera la perte globale, puisqu'elle s'est engagée sur un niveau de marge précis.

Assurance d'un approvisionnement conforme aux attentes de l'OP

L'organisation de production étant force de proposition dans la définition des contrats, cette assurance d'un approvisionnement conforme à ses besoins (en quantité comme en qualité) est de fait prise en compte de façon optimale.

2. Réponse à la fonction d'incitation à la performance

Incitation à la performance des éleveurs

Lorsque le prix de reprise est indexé sur une cotation du vif, la viabilité et la pérennité de l'élevage sont directement liées aux performances techniques des éleveurs, notamment dans les périodes difficiles ; l'incitation est dans ce cas très forte.

Les contrats à prix de reprise indexé sur les performances collectives (tournois) incitent également les éleveurs à la performance *via* une émulation entre éleveurs, la rémunération individuelle étant fonction de la participation de l'éleveur au résultat technique collectif. Ce système complexe ne génère cependant une émulation que s'il est bien compris par tous et que les impacts d'une meilleure ou d'une moindre performance sont prédictibles par les éleveurs.

Incitation à la fourniture d'intrants de qualité

L'OP, sans nécessairement être le fournisseur direct d'intrants, est responsable de leur qualité¹⁰.

Les OP qui assurent le risque commun d'élevage via une garantie de marge sont incitées à fournir des intrants de qualité. En effet, elles ont tout intérêt à limiter au maximum les incidents dans les ateliers. Les principaux leviers à leur niveau sont la qualité des intrants et le suivi technique en élevage. Pour les autres types de contrats, l'incitation des OP à maximiser la qualité des intrants dépend des liens de l'OP avec ses partenaires amont et aval.

3. Réponse à la fonction d'optimisation des coûts de coordination

La présence d'un contrat minimise toujours les coûts de coordination entre les éleveurs et leur OP, car le vendeur et l'acheteur n'ont pas à prospecter et à négocier à chaque bande¹¹. L'indexation automatique génère des coûts de coordination moins élevés que la négociation. Par ailleurs, la quasi-totalité des OP accompagnent leurs éleveurs dans leurs investissements, par des engagements à moyen et long terme qui sécurisent les investissements spécifiques et limitent les comportements opportunistes et les transferts d'éleveurs.

Les différentes fonctions attendues des contrats peuvent être antagonistes, les objectifs de l'OP et des éleveurs ne sont pas nécessairement alignés. Le contrat fait nécessairement l'objet d'un compromis

10. La qualité des intrants comprend, par exemple, l'homogénéité et la qualité sanitaire des poussins, la concentration nutritionnelle de l'aliment, ce qui permet d'optimiser la croissance, l'IC ou les rendements découpe.

11. Une bande se réfère à l'ensemble des poussins d'un jour, provenant d'un même couvoir, qui sont mis en place dans un bâtiment. Ils constituent ainsi une bande homogène élevée jusqu'à l'enlèvement pour l'abattage.

entre les différents objectifs des contractants, et prend également en compte l'environnement et les forces extérieures. En effet, l'incitation des OP à fournir des intrants performants ne dépend pas seulement du type de contrat mis en place. Les liens que celles-ci peuvent avoir avec leurs partenaires amont et aval influencent leurs propres stratégies.

De plus, dans le contexte actuel d'un renouvellement insuffisant des éleveurs, une trop forte pénalisation de mauvaises performances présente le risque d'une démotivation et d'un accroissement des départs.

Quelques points de comparaison avec d'autres filières européennes

1. Des formes d'organisation des filières et des niveaux d'intégration variables

Alors qu'en France, les organisations de production jouent un rôle central dans la coordination de la filière avicole, les pays voisins ont souvent internalisé la gestion des plannings d'élevage et la contractualisation avec les éleveurs (Magdelaine *et al.*, 2012)¹². Ainsi les filières allemande (en poulet surtout), britannique et espagnole sont les plus intégrées verticalement, le maillon abattoir possédant généralement ses propres outils d'accoupage et de fabrication d'aliment. À l'inverse, aux Pays-Bas et en Belgique, les filières sont moins intégrées, c'est-à-dire que les entreprises des différents maillons sont le plus souvent indépendantes juridiquement et financièrement. Le pilotage de la filière peut être assuré soit par l'amont (fabricants d'aliment), soit par l'aval. Mais même si les maillons amont et aval sont indépendants, comme aux Pays-Bas et en Belgique, des partenariats commerciaux forts et parfois

exclusifs entre un fabricant d'aliment et un abattoir existent le plus souvent.

2. Des systèmes de contrats souvent moins protecteurs pour les éleveurs

Les contrats de production sont répandus dans de nombreux pays européens (Italie, Allemagne, Espagne, Royaume-Uni). D'autres modes de coordination existent cependant. Le maillon production peut être totalement intégré comme au Royaume-Uni, où plus de 40 % des capacités de production sont détenues par les industries d'aval¹³. Ces contrats apportent cependant un niveau variable de sécurisation des revenus des éleveurs.

En Allemagne, les négociations de prix de reprise entre éleveurs et industriels ont lieu tous les deux mois généralement. Le prix de l'aliment varie en fonction des coûts. Le prix de reprise du vif est établi sans aucune indexation sur ce prix d'aliment ni garantie de marge pour l'éleveur. En période de forte hausse du coût, souvent liée à une augmentation du prix de l'aliment, le prix de reprise payé à l'éleveur peut prendre en compte partiellement la hausse du coût de production. De la même façon, si la situation de marché se dégrade, le prix payé à l'éleveur sera diminué. Le risque de marché est ainsi partagé entre éleveurs et intégrateurs, contrairement à la France, où des garanties de marge existent.

Aux Pays-Bas, la majorité des éleveurs contractualisent soit avec un abattoir (75 % des cas), soit avec un fabricant d'aliment (20 %). Seulement 5 % des éleveurs commercialisent leur production en spot. Le prix payé à l'éleveur intègre une « cotation » hebdomadaire fixée par les abat-toirs à partir de différents indicateurs de marché, sans que le mode de fixation soit

12. Magdelaine P., Coutelet G., Riffard C. (2012). *Les contrats en aviculture*. ITAVI pour FranceAgriMer, 59 p.

13. Les bâtiments appartiennent aux industriels et la main-d'œuvre y travaillant est salariée.

transparent. L'éleveur est ainsi largement exposé aux variations du marché.

En Belgique, le fabricant d'aliment propose un contrat annuel aux éleveurs, les prix hebdomadaires varient dans un tunnel de prix. Le fabricant d'aliment est payé par l'abattoir en fonction de cotations ou du prix hebdomadaire néerlandais. Le risque prix est ainsi partagé entre l'éleveur (pour une plage de variation de prix définie) et le fabricant d'aliment qui supporte les fluctuations au-delà de cette plage définie.

La figure 3 montre une comparaison réalisée par l'ITAVI et le LEI pour illustrer les effets des contrats français sur le lissage des revenus des éleveurs.

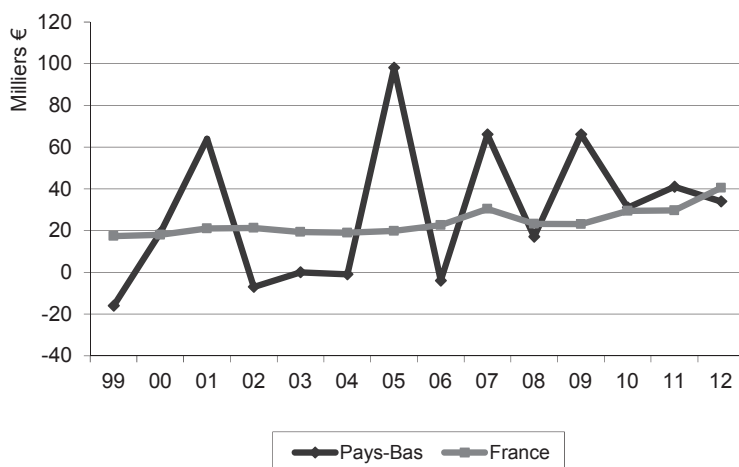
La taille moyenne des élevages néerlandais ou des élevages indépendants britanniques est nettement supérieure à celle des élevages français ; ils disposent donc d'une surface financière leur permettant de passer plus aisément les mauvaises années et d'un pouvoir de négociation plus important. Il est évident que la nouvelle augmentation de la variabilité interannuelle des prix des matières premières qui constituent une part importante du coût de production

des volailles tendra à complexifier cette gestion du risque prix.

*
* *

Les relations entre les acteurs de la filière volaille de chair sont questionnées dans un contexte de compétitivité défaillante de la filière française. La production avicole française, même si elle occupe toujours le premier rang, est stable voire en léger déclin et elle est fortement concurrencée par des importations. De plus, les élevages sont de petite taille comparativement à ceux des pays européens voisins laissant supposer que les économies de taille sont peu exploitées. Enfin, le renouvellement des bâtiments d'élevage est faible ce qui laisse entrevoir un sous-investissement à ce maillon de la filière. Les industriels sont concentrés pour exploiter les économies d'échelle, ils font en effet face à des investissements spécifiques importants avec des taux de rentabilité faibles. En France, l'adaptation de l'offre, la sécurisation et la gestion de l'approvisionnement sont réalisées par des contrats de production via les organisations de production. D'autres pays ont fait

Figure 3. Évolution du revenu courant avant impôt/UTH aux Pays-Bas et en France



Source : ITAVI et LEI d'après RICA.

le choix d'une intégration verticale de la filière avicole. Le choix entre l'intégration verticale et les contrats repose sur deux éléments clés mis en évidence par Knoeber (1989)¹⁴ et Vukina (2001)¹⁵. Le premier est le recours aux tournois pour rémunérer les éleveurs. Ce système de rémunération est largement utilisé aux États-Unis, mais peu répandu en France. Le principe est de récompenser l'éleveur dont les performances techniques individuelles sont supérieures aux performances collectives. Les éleveurs sont ainsi incités à progresser techniquement. L'adoption des tournois diminue le coût de la contractualisation en évitant les nombreuses renégociations pour encourager le progrès technique. Le deuxième élément concerne l'investissement que les éleveurs sont obligés de réaliser dans les bâtiments d'élevage qui diminuent les comportements opportunistes et renforce les contrats de long terme. En présence de ces deux éléments, l'intégration verticale n'est pas nécessaire, les contrats suffisent. Au vu de ces arguments, nous pouvons questionner l'efficacité des contrats dans la filière avicole française. La rémunération des éleveurs français se fait peu par le biais de tournois, les éleveurs ne sont pas incités à nécessairement produire plus efficacement. De plus, l'approvisionnement en intrants de qualité dépend de la qualité de la coordination entre les différents maillons. Le prix de vente à l'abattoir est rarement différencié en fonction de critères qualité dont l'amélioration relève de l'amont (rendement filet par exemple). L'organisation de production n'a donc aucune incitation économique à améliorer

la qualité des intrants fournis aux éleveurs. Goodhue (2000)¹⁶ a montré que les industriels ont intérêt à contrôler les intrants afin de diminuer la rente informationnelle des éleveurs quand ces derniers sont hétérogènes et ont de l'aversion au risque et qu'il n'est pas toujours profitable pour l'industriel de supporter complètement le risque systématique de production. Enfin, s'il est vrai que les éleveurs investissent dans les bâtiments d'élevage, ils sont aujourd'hui souvent amortis et le renouvellement est faible générant un problème de sous-investissement dans les élevages qui ne misent plus sur cette activité complémentaire.

Cependant, la comparaison des organisations de filière au sein de l'Union européenne nuance les arguments en faveur d'une intégration verticale de la filière. En effet, les filières belges et néerlandaises démontrent que l'intégration financière des différents maillons n'est pas indispensable à une bonne coordination technique et que la recherche de la meilleure rentabilité pour chaque maillon ne nuit pas nécessairement à la rentabilité globale de la filière, dès lors qu'il existe de réels partenariats techniques et commerciaux entre les maillons. Ces partenariats s'étendent également aux relations avec la Grande Distribution. Ainsi, au Royaume-Uni et en Allemagne, des partenariats de longue durée entre industrie et distribution favorisent la mise en place de stratégies de recherche innovation produits, valorisées au niveau des marques de distributeurs.

Plusieurs pistes d'actions permettraient d'améliorer l'efficacité globale de la filière. Certaines se situent au niveau des contrats entre éleveurs et organisations de production où la question des mécanismes

14. Knoeber C. R. (1989). A Real Game of Chicken: Contracts, Tournaments, and the Production of Broilers. *Journal of Law, Economics, & Organization*, vol. 5, n° 2, pp. 271-292.

15. Vukina T. (2001). Vertical Integration and Contracting in the U.S. Poultry Sector. *Journal of Food Distribution Research*, vol. 32, n° 2, pp. 29-38.

16. Goodhue R. E. (2000). Broiler Production Contracts as a Multi-Agent Problem: Common Risk, Incentives and Heterogeneity. *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 82, n° 3, pp. 606-622.

d'incitation à la performance des éleveurs et des fournisseurs d'intrants est posée. D'autres relèvent des relations entre les organisations de production et leurs partenaires industriels d'amont et d'aval pour

optimiser les capacités de production en fonction de la demande, notamment en amont de la filière. La valorisation de la qualité à tous les maillons de la filière est également soulevée. ■